



Implementación de Una Organización De Alto Rendimiento

Acerca de las Organizaciones de Alto Rendimiento

OAR es una metodología dirigida al desarrollo de sistemas de trabajo altamente efectivos, con un enfoque hacia la calidad, rentabilidad y sustentabilidad, dentro de un marco de desarrollo permanente del personal, seguridad, salud y protección al medio ambiente.

QUE OFRECE:

Diseño de la
organización

Implantación de un estilo
de liderazgo participativo

Desarrollo de una fuerza
laboral efectiva

Es una metodología eminentemente práctica, con modelos desarrollados y aplicados con éxito en diferentes empresas. Obviamos los esquemas de implementación complicados y de largo plazo. Le garantizamos resultados en un periodo de 6 meses a un año y consolidados en un término de 2 años.

Asociado con Training Multimedia Interactiva, S.C. en el desarrollo de sistemas de calidad y en la elaboración de material didáctico para el autoaprendizaje.

Arquitectura organizacional

Con enfoque sistémico, contempla todos los elementos que constituyen el comportamiento de la organización

Relaciones y patrones de interacción

- Flujos de comunicación
- Cultura organizacional
- Conductas de liderazgo

Estructura de la organización

- Organigrama formal
- Procesos de recursos humanos
- Procedimientos operativos
- Sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento
- Sistema de formación
- Sistema de compensaciones por multihabilidades

Elementos del trabajo

- Requerimientos de conocimientos y habilidades
- Procedimientos técnicos
- Definición de los procesos y operaciones
- Fluioqramas



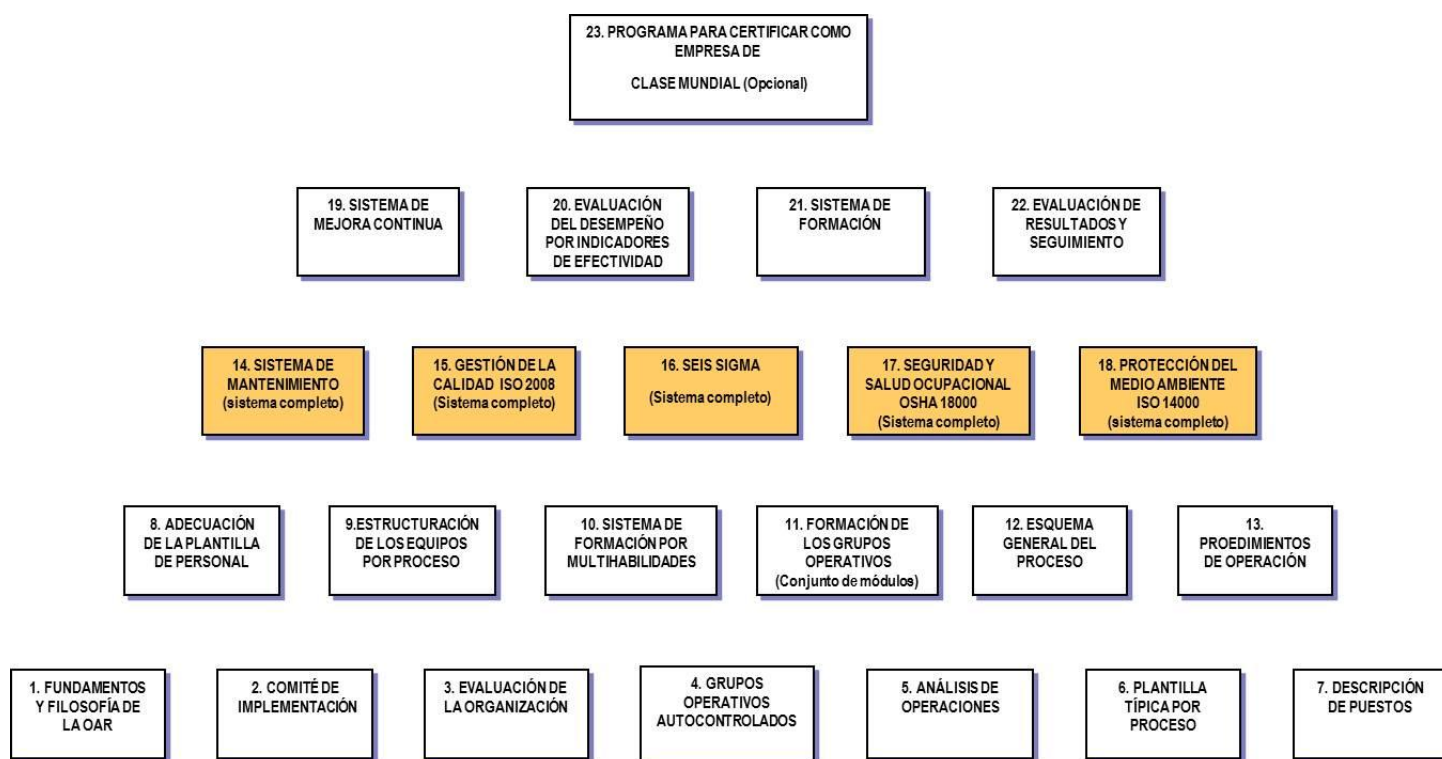
Características de las personas

- Conocimientos, habilidades y competencias
- Experiencia
- Percepciones y expectativas
- Necesidades y preferencias

INDICE

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO	5
1. Fundamentos y Filosofía de la OAR	6
2. Comité de Implementación	6
3. Evaluación de la Organización	6
4. Grupos Operativos Autocontrolados	7
5. Análisis de operaciones	7
6. Plantilla típica de personal en administración por procesos	8
6.1 Responsabilidades compartidas	8
6.2 Responsabilidades individuales	9
7. Descripción de Puestos	10
8. Adecuación de la Plantilla de Personal	10
9. Estructuración de los equipos Operativo por Procesos	10
10. Sistema de Formación por Multihabilidades	11
11. Formación de los Equipos Operativos	11
12. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO	11
13. Procedimientos de Operación	12
14. Sistema de Mantenimiento	12
15. Gestión de Calidad	12
16. Seis Sigma	13
17. Sistema Integral de Seguridad y salud Ocupacional	13
18. Protección del Medio Ambiente	14
19. Sistema de Mejora Continua	14
20. Evaluación del Desempeño por Indicadores de Efectividad	14
21. Sistema de Formación Profesional	15
22. Evaluación de Resultados y Seguimiento	15
23. Empresas de Clase Mundial	15

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO



1. Fundamentos y filosofía de la OAR



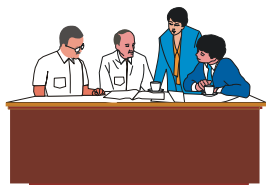
El equipo directivo establece las bases sobre la cual se sustentará la organización de alto rendimiento.

Esto contempla una filosofía de trabajo basado en los siguientes puntos:

- Facultamiento del personal en todos los niveles jerárquicos
- Desarrollo de la madurez personal
- Desarrollo en multihabilidades
- Delegación efectiva de tareas y funciones
- Confianza y permiso para fallar
- Toma de decisiones en los niveles de actuación
- Indicadores de efectividad para cada función
- Evaluación por resultados

2. Comité de implementación

Promotores y auditores del sistema de Alto Rendimiento



Se integra un grupo de personas encargadas de evaluar periódicamente los avances en el proceso de implementación, haciendo las correcciones que sean necesarias.

Se selecciona personal calificado de los diferentes depts. (Calidad, recursos humanos, técnico, operación, mantenimiento, administración, etc.) y se les da una formación detallada del sistema de Alto Rendimiento. Los temas son:

- Fundamentos de la OAR
- Etapas en el proceso de implementación
- Metodología de cada etapa
- Herramientas a utilizar
- Plan de formación por multihabilidades
- Sistema de calidad
- Sistema de seguridad y salud ocupacional
- Sistema de gestión del medio ambiente
- Sistemas de evaluación del desempeño
- Sistemas de remuneración

Se pueden seleccionar a nivel gerencial o gerencia media.

El líder es el director de la empresa.

3. Evaluación de la Organización

Diagnostico preliminar



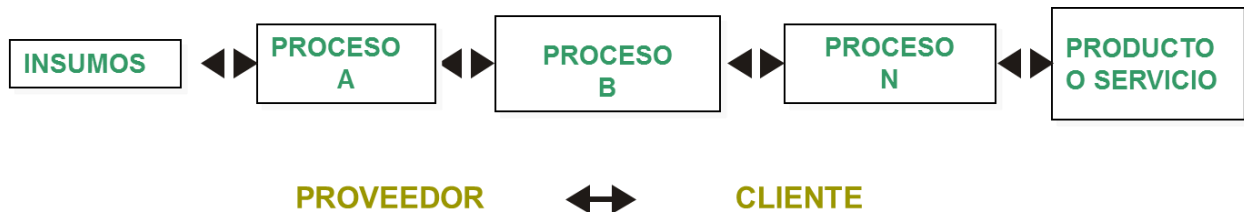
Es necesario tener un registro de la organización que nos permita conocer el estado actual de las estructuras, los estilos de dirección y la cultura que norma el actuar en todos los niveles:

En reuniones con el personal de los diferentes niveles jerárquicos se detectan el estado que guardan los siguientes aspectos.

- Liderazgo
- Comunicación
- Grado de participación y de centralización de la toma de decisiones
- Niveles de formación
- Estado de la seguridad y la salud ocupacional
- Protección del medio ambiente
- Remuneración
- Satisfacción general y sentido de pertenencia
- Forma de evaluar el desempeño

4. GRUPOS OPERATIVOS AUTOCONTROLADOS

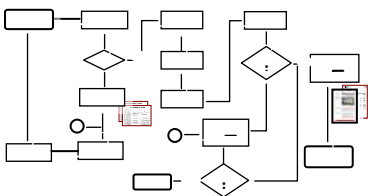
- El sistema se basa en una administración por procesos con un cierto grado de autonomía en cuanto al desarrollo del trabajo, con una interrelación entre procesos bajo el concepto de cliente-proveedor, con un objetivo común; alcanzar los objetivos de productividad establecidos



- La división de los procesos puede ser por línea de producción o servicio, con indicadores de efectividad propios y los que interrelacionan con el siguiente proceso.
- Bajo el concepto de cliente-proveedor se garantiza que el proceso anterior y posterior cumplan con los requisitos de calidad, cantidad, costo y tiempo demandados por cada proceso.
- Se ha considerado que esto crea cotos de poder y la pretensión de que cada unidad es independiente de la otra sin importarle los resultados de los otros procesos. Nada más falso, ya que el éxito de cada uno de ellos está ligado con el éxito de los demás.

5. Análisis de Operaciones

Determinación de las cargas de trabajo



El análisis de operaciones nos permite determinar la cantidad de personal requerido para una operación eficaz y eficiente de las unidades de proceso.

Esto conlleva adecuaciones a la plantilla de personal, lo cual no necesariamente implica despidos masivos.

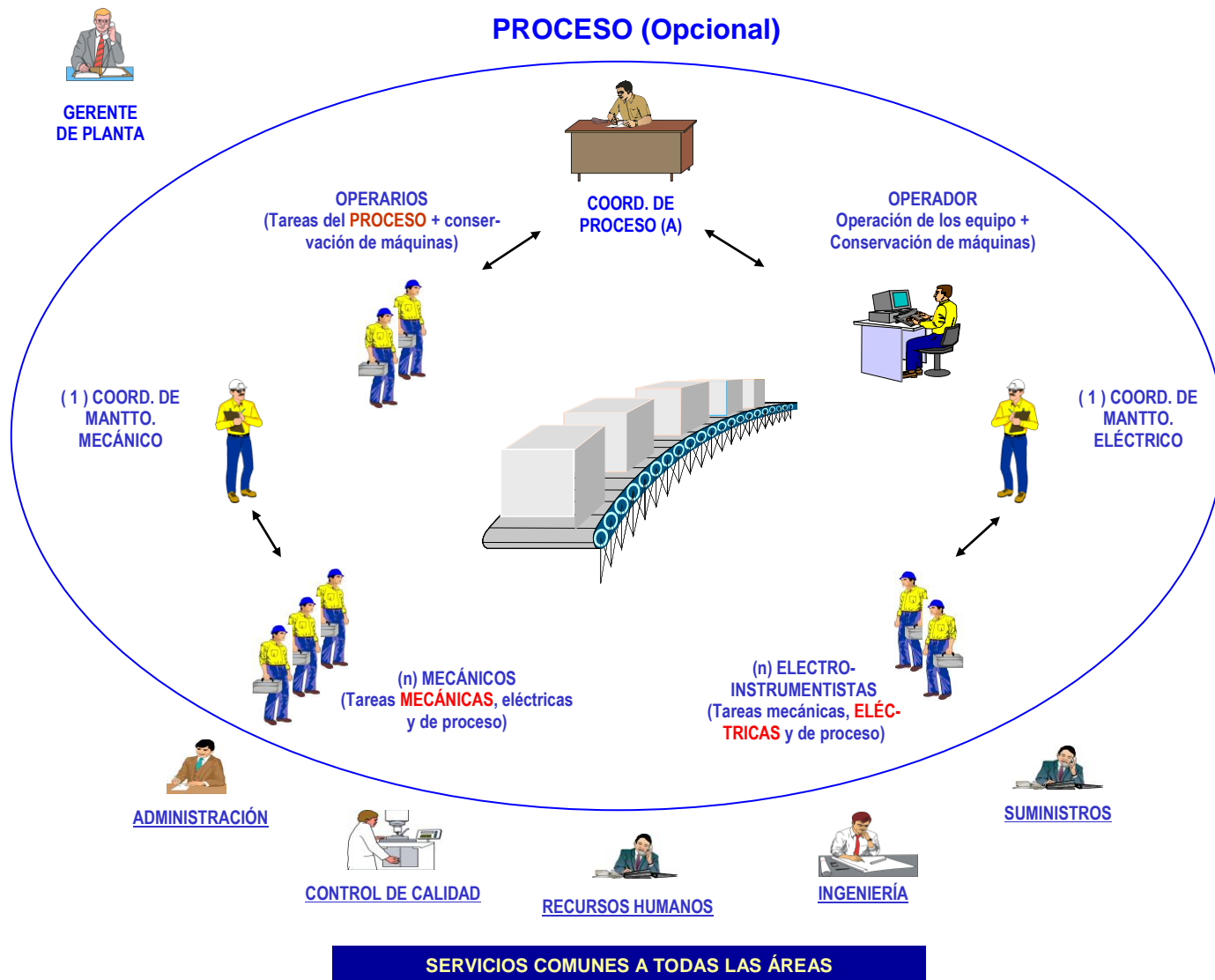
Se hará un mapeo de procesos en cada área operativa.

- Suministros
- Producción
- Control de Calidad
- Mantenimiento
- Servicios generales
- Empaque y despacho
- Administración

La realización de los análisis de operaciones la realizan los Coordinadores de Proceso en conjunto con los Coordinadores de cada especialidad (operación, mantenimiento eléctrico, mecánico y proceso).

Además de la determinación de las cargas de trabajo, el análisis nos sirve para establecer las relaciones jerárquicas, las comunicaciones internas y externas, los documentos que se manejan, etc., que nos permitirán hacer la descripción de puestos más precisa del personal en cada uno de los niveles ocupacionales.

6. Plantilla típica de personal en Administración por Procesos



6.1 Responsabilidades compartidas








Compromisos de todo el equipo

Se conforman equipos autocontrolados, con plena responsabilidad por los resultados de un proceso.

De acuerdo a los objetivos de la dirección, tienen que administrar el proceso, considerando los siguientes puntos:

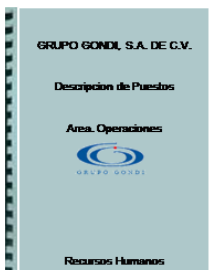
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • CANTIDAD A PRODUCIR • CALIDAD • MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL EQUIPO • ORDEN, SEGURIDAD Y LIMPIEZA • CONTROL AMBIENTAL • RELACIONES INTERNAS | <ul style="list-style-type: none"> • RELACIONES INTERNAS • RELACIONES CON OTRAS ÁREAS • RELACIÓN EMPRESA-SINDICATO • DESARROLLO DEL PERSONAL • MORAL DEL GRUPO • COSTOS TOTALES • SISTEMAS ISO 2000-14000, OSHA |
|--|--|

6.2 Responsabilidades individuales (básicas)

Puesto	Responsabilidades	Coordina a:
Coord. de Proceso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de Operaciones del Proceso 2. Dirigir la operaciones del proceso 3. Control estadístico del proceso 4. Control de los sistemas ISO y OSHA 5. Sistema de Mejora Continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coord. Mecánico ▪ Coord. Eléctrico ▪ Operadores de máquinas ▪ Operarios de proceso
Coord. Mecánico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del mantenimiento mecánico 2. Coordinar los trabajos de M.M. 3. Control estadístico del M.M. 4. Aplicación de los sistemas ISO y OSHA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecánicos
Coord. Eléctrico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del mantenimiento eléctrico 2. Coordinar los trabajos de M.E. 3. Control estadístico del M.E. 4. Aplicación de los sistemas ISO y OSHA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eléctricos-instrumentistas
Operador de Máquinas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operar las máquinas. 2. Cantidad y Calidad. 3. Dar servicio y mantenimiento básico 4. Cumplir con las normas ISO y OSHA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operarios de Proceso
Operarios de Proceso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tareas de apoyo a las operaciones. 2. Servicio y mantenimiento básico al equipo. 3. Cumplir las normativas ISO y OSHA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se coordina con el Coord. de Proceso.
Operario Mecánico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajos de mantenimiento mecánico especializado en los equipos y máquinas del proceso. 2. Apoyar en las operaciones. 3. Cumplir las normativas ISO y OSHA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se coordina con el Coord. de Mantto. Mecánico.
Operario Eléctrico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajos de mantenimiento mecánico especializado en los equipos y máquinas del proceso. 2. Apoyar en las operaciones. 3. Cumplir las normativas ISO y OSHA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se coordina con el Coord. de Mantto. Eléctrico.

7. Descripción de Puestos

Establecer que se espera de cada puesto

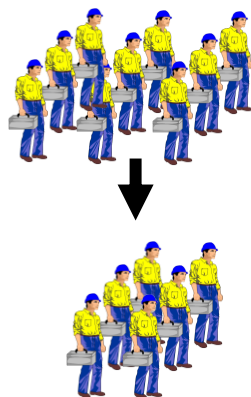


La descripción de puestos incluye los siguientes puntos:

- Finalidad del puesto
- Responsabilidades (compartidas e individuales)
- Tareas y funciones
- Matriz de Comunicaciones
- Relaciones jerárquicas y funcionales
- Procedimientos en los que participa
- Perfil del puesto
- Contenidos formativos (técnicos, humanos y administrativos)
- Indicadores de efectividad del puesto
- Valor del puesto de acuerdo al grado de responsabilidad
- Áreas de crecimiento en la organización

8. Adecuación de la plantilla de personal

Tener el número de personas óptimo por unidad de proceso



La clave las organizaciones de alto rendimiento o alto desempeño, radica en que cada miembro de la organización sea NOTABLE, es decir, que su presencia sea relevante; ejemplo: si falta un jefe de departamento inmediatamente se detecta y su ausencia no es fácilmente cubierta dado el grado de funciones encomendadas, sin embargo, si falta un personal de intendencia, no se nota su presencia y es fácilmente reemplazable.

El otro aspecto a tomar en cuenta es que el exceso de personal nos impide ver quien realmente está desempeñando una labor que le de un valor agregado a los resultados; ejemplo: en un equipo de fútbol, si hay 20 jugadores solo se estorbarían y sería difícil ver quienes están dando su mejor esfuerzo para alcanzar el triunfo.

No se trata de despidos masivos, sino de reestructurar la plantilla, haciendo los movimientos necesarios para que cada uno de los miembros tenga un papel relevante en el alcance de los objetivos.

Este es el punto más delicado y con potencial de conflictos que se presenta en este tipo de cambios en las organizaciones, por lo cual es muy importante establecer políticas muy precisas en el caso de que se tenga que hacer ajustes importantes a la plantilla.

Esta reestructuración debe hacerse rápido y ser comunicada inmediatamente, de otra forma se crean rumores que afectarán las operaciones y el clima laboral de la planta.

Normalmente al terminar de realizar los ajustes se terminan los conflictos y se puede trabajar con plena participación e involucramiento del personal que permaneció en la organización.

9. Estructuración de los equipos operativos por proceso

Equipos de Alto Rendimiento



Se selecciona el personal que va a conformar los grupos autocontrolados de Alto Rendimiento.

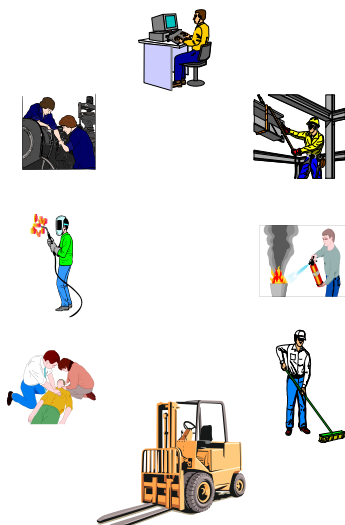
El proceso de selección se hace de la siguiente forma:

- El equipo directivo selecciona a las gerencias departamentales.
- Estos seleccionan al siguiente nivel de coordinación
- Los coordinadores seleccionan a los operarios (**Después del análisis de operaciones**)

La conducción de estas reuniones debe ser moderada por una persona con una jerarquía superior a la de los participantes.

Posteriormente se informa a toda la organización de la nueva estructura organizativa.

10. Sistema de Formación por Multihabilidades



Los contenidos formativos del sistema de formación por multihabilidades deberán facultarlos para:

- Operar las máquinas del proceso
- Darle servicio de conservación a las máquinas (reemplazo de partes de desgaste, cambio de lubricantes, etc.)
- Auxiliar en el mantenimiento mayor de máquinas
- Realizar pruebas de calidad de acuerdo a especificaciones
- Participar en la planeación de la unidad de proceso
- Ser instructor en su especialidad
- Conocer y aplicar las normas de seguridad y protección al medio ambiente
- Participar en los análisis de problemas y planteamiento de soluciones
- Hacer presentaciones
- Promover comportamientos proactivos
- Desarrollar habilidades directivas

Para el personal con funciones de dirección se establece el cuadro de proyecciones, en el cual se incluye el plan de formación que les lleve a un desarrollo integral que los faculte para los movimientos propios del crecimiento de la organización.

Abarca los aspectos administrativos, humanos y actualización tecnológica.

11. Formación de los equipos operativos

Desarrollar las habilidades necesarias para cubrir el puesto



Impartir los cursos y talleres de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar en cada puesto.

Los contenidos formativos deberán contener:

- **Trabajo en equipo**
- Operación de las máquinas de proceso
- Calidad y productividad
- Mecánica
- Electricidad y electrónica
- Procedimientos de seguridad
- Protección del medio ambiente
- Formación de instructores
- Conducción de reuniones
- Comunicación
- Técnicas de liderazgo
- Métodos de análisis de problemas y toma de decisiones

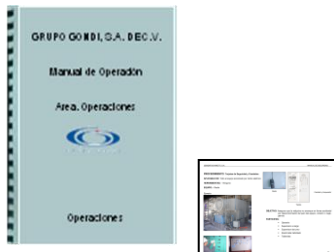
12. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO

Ver anexo

- a) Se hace una revisión de todos los puntos que requieren corrección considerando:
 - Seguridad y medio ambiente
 - Condiciones de limpieza, pintura, etc.
 - Se establece un programa de acción inmediata para restaurar las instalaciones a las condiciones originales.
- b) Se hace un análisis estadístico para determinar cuellos de botella y fallas repetitivas.
- c) Se elabora el plan y programa de correcciones.
- d) Se elaboran los manuales de operación, mantenimiento, calidad, etc.

13. Procedimientos de operación

Manuales de operación



Se revisan los manuales de operación y se generan minimanuales simplificados para fines de consulta rápida.

Estos manuales son fundamentalmente gráficos y son elaborados por el personal del proceso que entren a entrenamiento.

En caso de contar con estos manuales, se utilizarán para fines de consulta.

Así mismo, sirven para actualizar los métodos operativos que requieran ser optimizados.

En la actualidad, con la tecnología existente, se tienen software para el entrenamiento por medio de simuladores.

La función de estos minimanuales es simplemente de consulta y de referencia para fines de entrenamiento.

Son fundamentalmente gráficos y con un tamaño de bolsillo para que sean fácilmente manejables.

14. Sistema de mantenimiento

Procedimientos de mantenimiento



Se revisan el sistema de mantenimiento en sus modalidades de preventivo, predictivo y correctivo.

Se asigna a cada proceso la responsabilidad por los resultados del mantenimiento, entrenando al personal en los procedimientos administrativos del sistema (software).

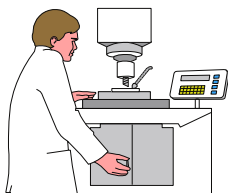
- Inspecciones
- Planeación
- Programación
- Ejecución
- Control
- Indicadores de efectividad

Se utilizan equipos de análisis de alta tecnología para llevar los controles rutinarios y especiales que requieren las máquinas y equipo, tales como hacer mediciones de vibraciones, desgaste, etc.

Se incluyen las guías de bolsillo con los datos de los parámetros a revisar en forma rutinaria por el personal operario.

15. Gestión de Calidad SISTEMA COMPLETO

ISO 9001/2008



Si está implementado el sistema ISO 9001/2008, se harán las adecuaciones para que cada proceso tenga responsabilidad directa sobre los procedimientos a seguir; si no se tiene, se implementará si la dirección lo considera conveniente.

El sistema de alto rendimiento está fuertemente fundamentado en la cultura de calidad, por lo que es indispensable que se implementen procedimientos de control que aseguren el cumplimiento de las normas de calidad establecidas, aun cuando no se tenga la intención de certificarla bajo ISO 9001/2008 u otro sistema de control.

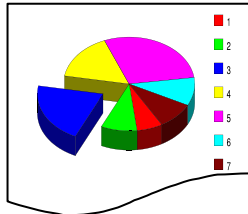
La formación en la metodología del sistema ISO 2000 es parte de la asesoría que proporcionamos. Esto lógicamente, aumenta el tiempo de implementación de la organización de alto rendimiento.

La certificación en ISO 9001/2008 corresponde a organismos externos con la calificación correspondiente.

16. Seis Sigma

SISTEMA COMPLETO

Desempeño en defectos por millón



*Opcional

El sistema seis sigma es un enfoque hacia la calidad orientado a resultados y enfocado en proyectos. Es una forma de medir y establecer metas para reducir los defectos en productos o servicios que se relaciona directamente con los requerimientos de los clientes.

Implica implementar todo un proceso de detección de defectos en los productos o servicios, planteamiento de soluciones, corrección y seguimiento.

Además, conlleva un proceso formativo del personal que aplicará la metodología en cada una de sus unidades.

Utiliza las herramientas de círculos de calidad y se enfoca primordialmente en la solución de problemas críticos.

El sistema de Alto Rendimiento facilita la implementación del sistema Seis Sigma, ya que concentra en los equipos de trabajo autocontrolados la responsabilidad de su aplicación.

17. Sistema Integral de Seguridad y Salud Ocupacional

SISTEMA COMPLETO



*Opcional

Las normas de seguridad, los procedimientos de trabajo seguro, los que requieren permiso de trabajo, la documentación, el control y seguimiento del sistema y todo lo relacionado con la gestión del sistema de seguridad se diseña fundamentalmente con el personal operativo, apoyados por el equipo de coordinadores, el jefe de seguridad y el equipo directivo.

- La seguridad se implementa en forma particular para cada uno de los procesos y es responsabilidad de cada miembro.
- Cada unidad de trabajo participa en el establecimiento de las normas de seguridad a seguir, comprometiéndose a su cumplimiento.
- Establecen también las sanciones para los casos de faltas a la normatividad establecida.
- Así mismo, toda la reglamentación se hace extensiva al personal contratista y visitantes.
- Queda listo el sistema para ser certificado bajo las normas **OSHA 18000** en caso de que se quiera obtenerlo.
- Se confecciona manuales gráficos de los procedimientos para fines de adiestramiento y consulta.
- Incluyen la metodología para hacer los procedimientos de seguridad.
- Se ofrece la asesoría técnica para la implementación en su empresa por parte de nuestros técnicos especialistas en seguridad.
- Tenemos el material didáctico de apoyo para la implementación del sistema de seguridad.

21. Sistema de Formación Profesional

SISTEMA COMPLETO



Es un programa de **FORMACIÓN PROFESIONAL** continuo, que implica los aspectos siguientes:

- Capacitación – Dar los conocimientos (teóricos) del puesto.
- Adiestramiento – Desarrollar las habilidades requeridas por el puesto (técnicas).
- Desarrollo – Desarrollar las (actitudes) adecuadas para un desempeño efectivo.

Es un enfoque rentable de la formación. Se considera una inversión y no un costo.

22. Evaluación de Resultados y Seguimiento

Asegurar la continuidad del sistema de alto rendimiento



Se hará una medición de los parámetros de salida, contra los de entrada y se tendrá una visión clara de las áreas fuertes y los puntos que merecen ser reforzados.

Cualquier sistema que se instituya debe ser revisado, actualizado, modificado, etc., de tal manera que sea un proceso de evolución continuo.

Cuando se alcanza una meta en cualquier actividad, es el momento de empezar a plantear nuevos retos y nuevas formas de afrontarlos.

El fin es el principio, el cambio es un proceso dinámico que demanda creatividad y compromiso de parte de todos los miembros de la organización.

23. EMPRESA DE CLASE MUNDIAL

Más allá de las organizaciones de Alto Rendimiento

El proceso de implementación de esta metodología es más complejo y requiere abarcar todos los estratos de la empresa, partiendo de la planeación estratégica que se tenga.

- Finanzas
- Comercial
- Operaciones
- Recursos Humanos

Ese es un nuevo reto a alcanzar.

El sistema se puede implementar en su totalidad o por módulos de acuerdo a los requerimientos de cada empresa.

Fundamentalmente se pueden desarrollar **Equipos de Alto Desempeño** como base para un proceso posterior para la implementación de todo el sistema.

Organizaciones de Alto Rendimiento

Bolívar 1088, Col. Del Periodista, Del. Benito Juárez, CP 03620, México, D.F.
Tel. 0052 (55) 55-32-10-60, Cel. 044 55-15-06-47-77

E-mail carsalazar@veracruz-llave.com , carsalazar@prodigy.net.mx

Ing. Carlos Jaime Salazar Serna

Asociado con:



Training Multimedia Interactiva, S.C.

autocapacitación.net